

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2011156150

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

对中国建材集团并购重组的发展与研究

The study of merger, acquisition and reorganization and the  
development of Chinese building materials group

楚建华

指导教师姓名: 朱平辉 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 1 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2014 年 1 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 摘 要

目前，我国许多水泥企业生产效率和效益低下，结构性矛盾依然突出，与一些发达国家相比，普遍存在着消耗大、成本高、效益低，企业规模小、装备落后，布局不合理、集中度低、恶性竞争激烈等一系列问题，劳动生产率均比较低，落后生产能力比重大。随着国家更为严厉的环保政策的出台，水泥行业再度陷入了低谷，发展前景变的更加明确。如何走出困境，如何找到一条水泥行业健康、良性发展的道路，笔者进行了研究。

本论文首先由我国水泥行业绝对过剩的发展现状引出水泥行业并购重组的概念，并着重分析其并购重组的途径和文化整合。

由水泥行业的发展环境分析对中国建材集团并购重组实践及管理整合从内涵、企业管理制度整合、管理制度整合的作用、手段方面进行分析。

通过对泰安水泥和南方水泥并购重组前后的变化，引申出中国建材集团走管理整合的后的一系列重大变化，并通过一组数字说明并购重组后的成就。

对中国建筑材料集团有限公司并购重组实践进行总结，并得出此是中国水泥行业优化结构、抑制产能过剩节能减排以提升国际竞争力的“里程碑事件”。同时，对我国其他制造行业做强、做大、做优快速健康发展会起到一定的借鉴作用，并强调文化整合对我国企业并购重组影响的重要启示。

**关键词：**水泥行业；中国建材；并购重组



## Abstract

At present, the production efficiency and enterprise benefit are low for many cement enterprises in our country. Structural contradictions are still prominent, compared with some developed countries. A series of problems such as large costs, low consumptions, small scale, backward equipments, relatively low labor productivity, unreasonable layout low concentration and vicious competitions are generally existing. With the more stringent environmental protection policies, the cement industry once again fell into the trough, the development prospects is becoming more uncertain. The author of this essay studied about how to solve the predicament and how to find a healthy, benign development path of a cement industry.

First of all, this essay mentions the extremely excess development of the cement industry to present the situation which leads to the cement industry the concept of merger, acquisition and reorganization in our country, and emphatically analyzes the ways about acquisition and reorganization.

By the environmental analysis about the development of the cement industry in China Building Materials Group ,I analyzed the mergers , acquisitions practice ,enterprise management system and the management system integration role.

After the change of the merger ,it leads that China building material group management integration changes after a series of major changes. Using a set of numbers tells the facts after the merger, acquisition and reorganization of achievement.

After China building materials group co., LTD., merger, acquisition and reorganization practice summarized, it is concluded that this is the Chinese cement industry structure optimization, inhibition of excess production capacity in order to enhance the international competitiveness of energy saving and emission reduction "milestone". At the same time,it will play a certain reference value to the other manufacturing industries in China to become bigger and better ,and to emphasize enlightenment about cultural integration and influence of our country enterprise merger, acquisition and reorganization.

**Keywords:** cement industry; Chinese building materials; merger and reorganization





# 目 录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 第一章 引言 .....                    | 1  |
| 1.1 我国水泥业发展的背景分析 .....          | 1  |
| 1.1.1 我国水泥行业发展现状.....           | 1  |
| 1.1.2 我国水泥业并购重组的必然性.....        | 2  |
| 1.2 企业并购重组问题的理论概述.....          | 3  |
| 1.2.1 并购重组的含义.....              | 3  |
| 1.2.2 并购重组的途径.....              | 4  |
| 1.2.3 并购中的文化整合.....             | 4  |
| 第二章 中国建筑材料集团有限公司的并购重组的战略分析..... | 8  |
| 2.1 外部宏观发展环境分析 .....            | 8  |
| 2.2 行业的发展环境分析 .....             | 10 |
| 2.3 中国建筑材料集团有限公司现状分析 .....      | 16 |
| 第三章 中国建材集团有限公司的并购实践.....        | 19 |
| 3.1 中国建材集团战略目标定位 .....          | 19 |
| 3.2 中国建材集团的成长历程 .....           | 22 |
| 3.3 中国建材的重组发展战略 .....           | 24 |
| 3.4 中国建材集团的管理整合 .....           | 26 |
| 3.5 中国建材集团整合企业前后的变化.....        | 32 |
| 第四章 并购重组的启示 .....               | 40 |
| 参考文献.....                       | 43 |



## 第一章 引言

### 1.1 我国水泥业发展的背景分析

我国“十一五”期间，受国民经济持续快速发展的拉动，建材工业在产业结构、生产技术和工艺装备方面取得了长足进步，产品的品种、质量、档次有了较大提高，为国民经济发展、城乡建设和人民生活水平的提高做出了重大贡献。水泥行业的生产技术、装备水平接近或达到世界先进水平。水泥作为主要的建材产品是国民经济发展的重要原材料之一，素有“建筑之血液”之称，水泥工业是国家的重要工业部门。“十二五”期间，建材工业发展将进入一个结构优化调整时期，2012年，中国水泥产量达21.8亿吨，同比增加7.4%，不仅增速最快、增量也很大，但利润只实现560亿人民币左右，较2011年下降了近50%。目前我国已成为世界上最大的水泥生产和消耗国，水泥产量占全球近60%<sup>①</sup>。

#### 1.1.1 我国水泥行业发展现状

中国水泥严重绝对过剩已成为不争的事实。在经济危机期间，政府推出的4万亿经济刺激计划，让水泥产量陡增，4年突破27亿吨，增长速度过快，导致供大于求。2009年9月30日，国家下发《关于抑制部分行业产能过剩和重复建设引导产业健康发展的若干意见》，此文发的过早，导致不但没有抑制，反而出现了赶车抢批水泥项目的浪潮，淘汰小立窑上马大型干法窑，使本来过剩的水泥行业雪上加霜。2007年全国水泥产量13.6亿吨，2008年产水泥14.2亿吨，只增加了6000万吨，但是2009年，水泥产量猛增到16.5亿吨，2010年全国已建成的产能达到18亿吨，加上在建产能约9亿吨，2011年全国产能达近20亿吨，2012年水泥产能达21.8亿吨。对应需求方面，2008年是14亿吨，2009年是15亿吨，2010年为16亿吨，2011年需求19亿吨，2012年需求约为21亿吨。水泥行业产能大大超过了工业发达国家在经济高速增长期曾经达到过人均1.0吨<sup>②</sup>左右的水平。截止到2012年底，全国已建成投产的新型干法水泥生产线已经达

---

<sup>①</sup> 引自《中国联合水泥集团有限公司2013年度第二期短期融资券募集说明书》。

<sup>②</sup> 引自王燕谋《水泥工业的转型升级》。

到 1637 条，设计熟料产能高达 16 亿吨；另有在建项目 204 个，熟料产能 2.61 亿吨；预计到 2013 年底以前能够全部建成投产，届时中国新型干法熟料产能将达到 18.23 亿吨<sup>①</sup>。如果从近期宏观经济发展现实情况来分析，受中国经济发展的困局所限，依靠消费来拉动中国经济的增长不可能短时间实现，那就还是只有依靠投资才能保证 7—8% 的经济增长。目前，地产、基建投资仍保持良好态势，数据显示，2013 年 7 月公路固定资产投资同比增长了 12%，增速虽然环比 6 月下降 5 个百分点，但仍然保持较快增长态势。与此同时，7 月房地产投资同比增长 21%，环比 6 月上升了 2 个百分点，也保持快速增长态势。受此影响，2013 年 1—7 月，全国水泥累计产量为 13.06 亿吨，同比增长 9.6%；其中 7 月水泥产量为 2.12 亿吨，同比增长 9.1%，增速环比 6 月上升 0.3 个百分点<sup>②</sup>。水泥需求增速还在小幅提升。在这种情况下，近期中国熟料市场的年需求量可能会维持在 14—17.5 亿吨之间，那熟料市场的过剩总量将在 4.2—7.7 亿吨之间<sup>③</sup>，水泥过剩是不可争议的事实。

相关数据显示，2012 年我国新型干法水泥熟料的产能约为 15.88 亿吨<sup>④</sup>，生产技术基本实现由立窑、湿法窑和立波尔窑等落后技术向新型干法先进技术的转型升级。中国水泥工业取得了巨大进步。但当前面临的节约资源、保护环境和市场竞争压力，与日俱增，必须进一步转型升级。从总量上看过剩产能规模已相当庞大，从区域来看，东北、中南和华东地区的产能过剩程度都在 10% 以内；而华北、西南和西北地区的产能过剩问题则相对较为严重，产能过剩比例都超过了 30%<sup>⑤</sup>。快速发展带来的后果为产能过剩，被国家定义为控制产能行业。由于水泥行业的集中度低，竞争更加激烈，本身的价值已经被扭曲，导致行业利润严重下滑，甚至亏本。

### 1.1.2 我国水泥业并购重组的必然性

近年来，我国水泥行业实现了迅猛发展，并以自身的发展有力支持了国家经济建设。在行业大发展的同时，我们也清醒地看到，产能过剩、企业分散、资源

<sup>①</sup> 引自《数字水泥网》。

<sup>②</sup> 引自《国家统计局网》。

<sup>③</sup> 引自《中国水泥行业发展研究报告》。

<sup>④</sup> 引自《中国水泥行业发展研究报告》。

<sup>⑤</sup> 引自中国行业研究网《2013 年上半年水泥市场行情走势分析》。

浪费、污染环境、恶性竞争等问题已经严重制约着水泥行业的健康可持续发展。

为进一步加快转变经济发展方式,促进产业结构优化升级,实现可持续发展,近年来,针对水泥行业的现状,各级政府、行业协会、金融机构紧锣密鼓地出台了一系列措施,把对行业结构调整的各项政策不断深化和细化。前不久,国务院常务会议对企业兼并重组工作进行了研究部署,随后,工信部很快公布了 762 家水泥淘汰落后产能企业名单。这两件事对我国水泥行业的发展具有里程碑意义。它们传递出一个明确信号:中国水泥业进入一个加快淘汰落后、推进战略重组的崭新时代。

## 1.2 企业并购重组问题的理论概述

### 1.2.1 并购重组的含义

在国外报刊及相关出版书籍中,“并购重组”一词通常用“M&A”来表示,M &A 是英文 MERGER&ACQUISITION 的缩写,其含义十分广泛。既包括 MERGER(兼并),ACQUISITION(收购),也包括 CONSOLIDATION(重组),TAKE OVER(接管)等等。MERGER 是指物体之间或权利之间的融合或相互吸收,通常融合或相互吸收的一方在价值或重要性上要弱于另一方,融合或吸收之后较不重要的一方不再独立存在。《大不列颠百科全书》的解释是:“MERGER 指两家或更多的独立企业或公司合并组成一家企业,通常由一家占优势的公司吸收一家或更多的公司。”美国公司法对 MERGER 解释是一个公司吸收另一个公司后,另一个公司被解散不复存在,其财产转移到存续公司的行为。ACQUISITION 指获取特定财产所有权的行为,通过该项行为,一方取得或获得某项财产,尤指通过任何方式获取的实质上的所有权。

我们国家现行的一些规范对并购重组概念的规定比较混乱,没有统一的界定。我国有学者把并购重组分为“最狭义的并购重组”、“狭义的并购重组”与“广义的并购重组”。并进一步指出最狭义的并购重组实际就是我国公司法中的吸收合并或新设合并;狭义的并购重组指除《公司法》中的吸收合并与新设合并以外,还包括股权或资产购买(但纯粹以投资为目的而不参与营运的股权购买不包括在内),并且此种购买不以取得购买方的全部股份或资产为限,仅取得部分资产或

股份即可。在狭义收购的定义下，根据收购方所购入股票数量的多少，收购又可以分为部分收购与全面收购，部分收购指收购方所购入的股票不超过目标公司总股本的额 30%；超过 30%则叫全面收购。根据《公司法》、《证券法》、《关于出售国有小型企业产权的暂行办法》、《关于企业兼并的暂行办法》、《关于外商投资境内企业的暂行规定》、《关于向境外企业转让上市公司国家股和法人股的通知》、《利用外资改组国有企业的暂行规定》、《上市公司收购管理办法》等规范性文件的精神我国法律中的并购重组就是收购和兼并重组。收购是指以达到对被收购公司的绝对或相对控股权为目的的购买行为。根据《上市公司收购管理办法》第 2 条规定：“上市公司收购指收购人通过在证券交易所的股份转让活动持有有一个上市公司的股份达到一定比例、通过证券交易所股份转让活动以外的其他合法途径控制一个上市公司的股份达到一定程度、导致其获得或可能获得对该公司的实际控制权的行为。”但狭义上，收购指通过二级市场公开购买上市公司或非上市公司股票而取得一定持股比例的购买行为。收购的经济学意义是指一家企业的控制权易手，原来的投资者丧失对该公司的控制权，所以，收购的实质是取得公司的控制权。

### 1.2.2 并购重组的途径

并购重组的途径主要有三个：1. 控股式，指收购公司通过购买目标公司一定的股份而成为目标公司最大的股东，从而控制该目标公司的方式；2. 购买式，指收购公司通过购买目标公司的全部股份而成为其附属的全资子公司，从而使收购后收购公司对目标公司享有支配权的方式；3. 吸收式，指收购公司通过将目标公司的资产或股份作为股金投入收购公司而使目标公司成为收购公司的股东的一种方式。兼并就是指一个公司以现金、证券或其他形式购买其他公司的产权，使其他公司丧失法人资格或改变法人实体并取得对这些公司决策控制权的经济行为。我国《公司法》所规定的吸收合并实际就是并购重组。

### 1.2.3 并购中的文化整合

文化整合是企业并购重组的必然选择，是跨越企业边界的扩张性重组行为，是重组的重要形式。我国也正在成为新兴的跨国并购市场，企业并购重组主要体

现在外资并购和国企重组。认真总结和反思中外企业文化整合的经验和教训，合理构架文化整合的内容，有利于企业并购重组工作的顺利进行。

### 1、文化整合是企业并购重组的必然选择

并购（Merger Acquisition）意为收购与兼并，是跨越企业边界的扩张性重组行为，是重组的重要形式。近几年，世界强国纷纷致力于打破国际贸易壁垒，迈向统一的世界市场，以强强并购为重要特征的第五次并购浪潮已经来临。我国也正在成为新兴的跨国并购市场，我国企业并购重组主要体现在外资并购和国企、民企重组。

企业间的并购重组与文化整合相伴而生，从企业并购重组的实践上看，重组需要有创新型文化的支撑。很多学者在对企业并购重组研究中发现，文化因素对于并购重组的成败和效率十分重要。有人甚至认为，企业文化整合是企业并购重组成功的标志。1993 年美国会计咨询公司（Coopers&Lybrand）的一项研究表明：因目标企业管理层的素质与文化差异导致并购重组失败占 85%，缺乏并购后整合计划占 80%。现代企业发展证明：最有效的并购重组在于企业文化整合。通过整合才能改造企业流程，缩短企业管理路径，提高企业管理效率，实现企业之间、管理者与员工之间、企业与社会之间的和谐发展。

### 2、国内外企业并购重组中文化整合的比较分析

国外企业并购是随着科技变革、以及经济全球化和地区经济一体化而产生的，是国际市场竞争加剧的结果。为了占有更大的市场份额，在竞争中处于有利的位置，国外大企业纷纷采取了跨国并购的方式。企业的并购活动大体上分为横向并购、纵向并购和混合并购三种类型。不同类型企业的并购目的和条件各不相同。但从整体上来说，并购的主要目的是为了降低企业生产成本（或交易成本）、合理避税、增加企业价值、增强企业的增长优势。从并购条件上讲，并购企业要有较强的核心竞争力，适宜的企业发展阶段和雄厚的资金实力。

20 世纪 90 年代以后，西方并购又出现一些新趋势，如兼并行业越来越广泛，跨国并购成为主要特征，更加注重协同效应及整个公司的发展。然而，企业并购过程中文化冲突不断。实践证明，并购成功与否有赖于并购后的整合，特别是企业文化的整合。并购规模越大，文化整合的任务越艰巨。美国一些学者就主张企业并购文化先行。从美国大企业并购实践分析中，可以看出企业文化整合有以下

基本特征：第一，企业文化是企业的最高哲学，文化理念渗透于企业全部活动之中。第二，企业文化是企业领导人文化，需要领导者倡导和力行。第三，注重“以人为本”，重在教育和实践养成“以人为本”就是要在企业建设一种环境，使企业中的优秀人才脱颖而出。第四，企业文化建设项目化、目标化。文化建设虽然是软性的，但只要把它具体化就变成了硬性的指标。第五，企业文化基本构架相对稳定，具体内容则实行动态管理。第六，企业辅导员制度。对并购企业进行企业管理团队和辅导员团队并列运行。

我国企业并购重组有几个特点：企业资产重组由政府主导向市场主导转变；由本地、本行业企业重组向异地、跨行业化转变；企业重组目的由筹资和利润操纵，向资源配置控制权转变；企业重组主体从国企向民企和外资为主体转变；重组规模和效率从低规模、低效率向大规模、高效率转变。然而，由于企业的市场化程度、企业产权制度，国家的法规和规章、企业重组的经验等方面仍然存在观念上、体制上、制度上、技术上、管理上和法律上的缺失，出现企业重视资产、业务、技术、人力资源等方面的重组，轻视企业文化和整合；有的企业照搬西方企业文化模式，全盘否定原有的企业文化等现象，从一定程度上背离了重组的初衷。有资料证明，全球范围内企业重组成功率在 43%<sup>①</sup>左右，而那些失败的重组案中，80%以上直接或间接原因在于企业文化整合失败。而我国因文化整合导致重组失败比例更高。从这几年文化整合的实践看，存在几个主要问题：

只注重企业文化整合的形式，忽视企业文化整合的内涵。只注重整合时的规模和速度，忽视整合后的质量及管理提升。忽视整合后对加入企业的管理辅导，使加入企业不知所措，只好老船行老路。企业文化整合脱离企业管理实际。企业文化整合缺少个性。企业原有核心价值观在企业重组中被弱化甚至抛弃。企业并购重组无论是强强联合，还是强弱联合，文化冲突是必然的。在重组过程中发现过去企业的核心价值观，诸如：勤劳、自强、集体主义、爱国主义等优秀企业文化没有得到应有继承，反而在冲突中被弱化。一些企业文化的优秀成果如企业形象、品牌标识等被认为是破破烂烂，遭到遗弃。如何处理好本土文化与外来文化，制度创新与文化整合的关系是文化整合中的一个重要问题，比较好的方法是采取“辅导员制度”，企业管理团队和辅导员团队并列运行，建立和完善制度、流程，

---

<sup>①</sup> 引自中国企业文化网《我国企业并购中的文化冲突根源与整合策略》。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库